

# *Qualidade de vida no trabalho (QVT) — uma experiência brasileira*

**Eda Conte Fernandes**

Doutora em Administração pela USP

**Luiz Homero Gutierrez**

Mestre em Administração pela UFRGS

Professores de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

## *Resumo*

Experiências inovadoras realizadas em vários países desenvolvidos, visando a melhoria da saúde organizacional através de novas formas de organizar o trabalho, têm sido objeto de inúmeros artigos e obras publicadas sob a denominação de “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”

No Brasil, o tema tem despertado interesse de empresários e administradores pela contribuição que possa oferecer para elevar o nível de satisfação do empregado e da produtividade empresarial.

Por outro lado, tem-se constatado certa confusão sobre o significado teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro “modismo” da área de RH. Outra dificuldade refere-se ao papel desempenhado pelos executivos e profissionais da área de RH ou dos consultores no desenvolvimento destas experiências.

O presente trabalho procura relatar e analisar os resultados de um processo de concepção e implantação de um projeto de QVT em empresa gaúcha, em que os autores atuaram, respectivamente, como consultor externo e diretor de recursos humanos.

Complementa o estudo a proposição de um modelo de intervenção para a ação estratégica da gerência de RH nos programas de QVT, como contribuição às empresas para melhor utilização dos seus recursos humanos.

### **Palavras-chave:**

- qualidade de vida no trabalho
- novas formas de organização do trabalho
- experiências de QVT e papel do RH

## INTRODUÇÃO

Poderia parecer até mesmo paradoxal, no momento desafiante e competitivo vivido pelas empresas, no qual a escassez de recursos é uma constante, falar-se em melhoria da qualidade de vida no trabalho, visando a aumentar o nível de satisfação dos empregados.

Como, entretanto, a necessidade das empresas aumentarem sua produtividade diretamente relacionada a cargos satisfatórios é algo cada vez mais difícil de satisfazer, propomo-nos a apresentar o presente trabalho, que tem por objetivo focalizar a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma alternativa ainda não devidamente explorada na gestão de recursos humanos. Isto porque esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho, através da reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores e melhoria do meio ambiente organizacional, têm demonstrado ser, antes de tudo, um investimento que traz efetivamente retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho.

Mesmo assim, corremos o risco de ouvir, de parte dos empresários brasileiros, pressionados pela conhecida conjuntura econômica e preocupados até com a simples sobrevivência da empresa, o usual questionamento: — “E a gente ganha com isso?”

Entretanto, a nossa surpresa diante de tal indagação seria, no mínimo, ingenuidade acadêmica ou ideológica, calcada na exigência de uma maior responsabilidade social por parte das empresas.

Vale dizer que, sob uma perspectiva organizacional, pessoas são recursos valiosos, mas, em geral, subutilizados em seu potencial, com reflexos nos resultados globais da empresa.

Neste sentido, o entendimento de que o empregado deve ser visto como ser humano, com necessidades econômicas, e também de ordem social e psicológica, tem demonstrado ser, antes de tudo, uma inteligente atitude empresarial. Isto porque, como decorrência do contexto sócio-político atual, as empresas precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução, que apresenta novas características, incluindo nível de informação mais elevado, maior consciência social de sua importância, desejos de participação mais elevado nas decisões que a afetam, apoiada por um sindicalismo mais atuante, sem deixar de destacar os efeitos da nova Constituição em termos de avanços sociais.

A nível organizacional, é fácil constatar que as expectativas dos empregados têm crescido em ritmo mais acelerado que o aperfeiçoamento das práticas gerenciais. Em consequência, a alienação no trabalho trouxe até mesmo problemas sociais, refletidos em comportamentos do tipo: alcoolismo, sabotagem, absenteísmo, rotatividade, paralisações, greves, operações tartaruga e “cambalacho”, entre outras.

Os teóricos da ciência comportamental, ao tratarem desta problemática em termos de uma área de estudo atualmente conhecida como “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” preconizam especialmente investimentos em um sistema integrado de compensação, elevação da segurança e condições de trabalho, maior participação por parte do empregado, liberação do potencial criativo, poder de decisão a nível do próprio cargo, retroinformação sobre o desempenho, perspectivas de

crescimento e outras tantas coisas que não geram custos adicionais, mais se refletem de maneira decisiva na qualidade de vida do trabalhador.

Em países como Canadá, EUA e especialmente a França e a Suécia, esta preocupação tem se intensificado, de modo especial, pelo amadurecimento da sociedade. Neste sentido, com base nos conceitos de humanização do trabalho e democracia industrial, é crescente o interesse pela reestruturação do desenho dos custos e das condições de trabalho com base em valores ambientais e humanísticos, como afirma Walton (1973): “negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”

No Brasil, talvez por tratar-se de um tema novo, embora certas empresas desenvolvam trabalhos com as mesmas intenções, é importante buscar obter-se, com base na bibliografia específica, uma clara conceituação de QVT — do que é, dos fatores de sustentação, o que pode ser feito e esperado, a maneira de implantar novas formas de organização do trabalho e o papel do setor de recursos humanos.

Uma sólida compreensão do que consiste QVT — “qualidade de vida no trabalho” — impedirá que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modalidades gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais de RH. Ou, o que é mais grave, em técnica manipulativa, pois se constata muitas vezes que “se o discurso é carregado de referência à responsabilidade social da empresa, às noções de bem-estar e valorização do fator humano, à participação, à criatividade e à comunicação vertical ascendente, a verdade é que tal discurso se mostra ineficaz, quando, a nível prático, o que predomina são os preconceitos nas relações de poder, na efetividade das relações de trabalho” (Fernandes, 1988a).

A proposta deste trabalho é primeiramente oferecer algumas referências sobre o atual estado da arte e relatar uma experiência vivencial pelos autores na implantação em Projeto de QVT numa empresa comercial gaúcha. A partir desta experiência, os autores apresentaram um modelo de atuação elaborado com base na literatura específica, incluindo a metodologia utilizada, objetivando fornecer algumas indicações sobre a possível contribuição de diretores e gerentes de RH ou de seus colaboradores nas diversas fases de um projeto de qualidade de vida, sugerindo, em linhas gerais, o papel que estão desde já sendo chamados a desempenhar os diretores e gerentes de RH, mas que seu desafio maior, com certeza, será nos anos 90.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) — uma tentativa de conceituação

Considerando-se “Qualidade de Vida no Trabalho” um tema novo na literatura nacional, justifica-se a inclusão neste texto de alguns aspectos relativos ao referencial teórico que embasa a tecnologia de QVT.

É preciso dizer, quanto à expressão “qualidade de vida no trabalho”, considerando-se exaustiva revisão bibliográfica sobre o tema, que não podemos atribuir-lhe uma definição consensual. Entretanto, à luz das publicações consultadas, apesar de sua abrangência, ►

o conceito global, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa (Walton, 1973).

A definição de Bergeron (1982) é particularmente interessante, por incluir a noção de mudança envolvendo cinco elementos fundamentais que, segundo esse autor, QVT consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados da empresa”

De certa forma, quando se fala em melhoria da qualidade de vida, logo a idéia é associada a melhores condições físicas, melhoria de instalações, reivindicações salariais, diminuição da forma de trabalho, de benefícios etc., o que, certamente, implicaria em custos, aumento das despesas, mudanças. Logo surgem barreiras à implantação do programa de QVT por parte de quem administra o orçamento da empresa, como aponta Bohlander (1979). Conquanto a qualidade de vida dependa, evidentemente, de condições de trabalho favoráveis, há outros aspectos que podem tornar os cargos mais satisfatórios, refletindo-se indiretamente na produtividade e que independem de elevação do custo operacional com pessoal ou instalações. São fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, quando tecnicamente administrados e corretamente combinados, influenciam o projeto dos cargos, elevando o nível de satisfação e a produtividade.

Enfim, a tecnologia de QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação do trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visem à reformulação e condições negativas dos cargos, tornando mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores. Embora sejam utilizadas diferentes técnicas para alcançar tais objetivos, operacionalmente, como a definem Nadler e Lawer (1983), “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização”

Tais autores apontam dois focos importantes no que chamam uma definição operacional concreta de QVT: (1) uma preocupação sobre o imposto do trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações, e (2) a idéia de participação na resolução de problemas e decisões organizacionais.

Como se sabe, o desempenho eficaz depende, o mais das vezes, não do que as pessoas precisam “saber fazer” mas, acima de tudo, do “querer fazer” A tecnologia de QVT através do redesenho dos cargos, pode ser utilizada para que as pessoas “queiram fazer mais” em decorrência de um maior envolvimento com o próprio trabalho, por compartilharem mais das coisas que lhe dizem respeito. Esta é, em síntese, a base estratégica da tecnologia de QVT, que fundamenta a reflexão de melhores procedimentos para projetar e reformular os cargos, para aumentar o nível de satisfação das pessoas em situação de trabalho e, em conseqüência, a eficácia do desempenho e a produtividade.

Nadler & Lawer (1983) identificaram tipos de atividades como representativas dos esforços de QVT, tais

como: (1) resolução participativa dos problemas, (2) reestruturação do trabalho, (3) inovação do sistema de recompensas, (4) melhoria do meio ambiente de trabalho.

Por sua vez, Ginzberg *et alii* (1979) afirmam que a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” pode ser usada para reunir todas as experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos diferentes, cada um, por sua vez, compreendendo muitas facetas:

- a reestruturação do emprego ou a reformulação dos postos individuais de trabalho;
- a estruturação de grupos de trabalho semi-autogerenciados ou semi-autônomos, onde a reformulação dos cargos do grupo de trabalho implica em dar às pessoas um certo grau de participação (informação, consulta, co-decisão).

Esta breve revisão não pretende ser conclusiva, mas fornece uma idéia das atividades desenvolvidas em experiências de QVT.

## FATORES E CRITÉRIOS DE QVT

Tendo procurado definir “qualidade de vida no trabalho” em termos teóricos, nosso trabalho se ocupa, em seguida, de mostrar que não é suficiente a decisão de melhorar a QVT das organizações. Deve-se identificar fatores e critérios que sustentam a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

Em artigo que pode ser considerado clássico, por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre a qualidade de vida no trabalho, Walton (1973) propõe oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo: (1) compensação justa e adequada; (2) condições de trabalho seguras e saudáveis; (3) oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas; (4) oportunidades futuras para crescimento contínuo e garantia de emprego; (5) integração social na organização; (6) constitucionalismo na organização; (7) trabalho e espaço total na vida do indivíduo e (8) relevância social do trabalho. Embora não se desconheça a diversidade das preferências e diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida do trabalho.

Outros autores, como Westley (1979), têm adotado indicadores psicológicos, sociológicos, políticos e econômicos para avaliar a QVT nas organizações.

Para o presente trabalho, após uma sondagem inicial que permitiu o conhecimento global da organização, e com base no referencial teórico de Werther e Davis (1983), estruturou-se um modelo analítico que orientou o processo de intervenção.

Tais autores especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho.

Especificamente, os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito à eficiência, já que cargos projetados eficientemente permitem um trabalhador motivado e o máximo de produção, selecionando-se a abordagem mecanística, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho.

Os elementos ambientais, conforme Werther e Davis (1983), não podem ser ignorados, pela sua significação nas condições de trabalho, envolvendo habilidade e a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais.

A qualidade de vida no trabalho é afetada, ainda, por elementos comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que são de alta importância. Entre outros se incluem: variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Embora a escolha do modelo seja um aspecto crucial, como aponta Fernandes (1988b), é importante que: "os programas de QVT não sejam implantados sem conhecimento teórico e técnico sobre o assunto e inspirados pela moda, mas a partir de uma necessidade da organização"

Com base no modelo selecionado, foi desenvolvido o projeto de QVT relatado pelos autores, orientando-se pela metodologia exposta a seguir.

## **METODOLOGIA**

### **Objetivo Geral**

Levantar os fatores que contribuem para a melhoria da QVT dos funcionários da empresa em que foi realizado o projeto, visando o embasamento de ações de Recursos Humanos da organização.

### **Objetivos Específicos**

- Levantar o posicionamento do funcionário em relação ao cargo ocupado.
- Identificar aspectos que a organização poderia modificar para facilitar o desempenho do ocupante no cargo.
- Investigar fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a QVT na empresa.
- Analisar as condições de atendimento de necessidades de ordem comportamental e pessoal.
- Buscar subsídios para projetar os cargos e fluxos, em função da possibilidade de maior satisfação e comprometimento dos funcionários.

### **Classificação do Estudo**

O presente estudo deve ser classificado como exploratório, descritivo, envolvendo também análise de conteúdo dos depoimentos coletados com base no instrumento "roteiro base/entrevistas" Teve caráter de pesquisa qualitativa, realizada através de entrevistas em profundidade, primeiramente gravadas, sendo transcritas para o respectivo mapeamento dos depoimentos. Após análise e interpretação dos mesmos, foram relacionados os de maior incidência e significância, por revelarem disfunções que merecem atenção especial no que se refere a elementos organizacionais, ambientais e comportamentais em termos de melhoria da QVT na intenção de oferecer subsídios aos Programas de Ação da Área de RH.

## **Amostragem**

A amostra correspondente à realização das entrevistas foi composta de 20 lojas selecionadas. Na escolha das mesmas utilizaram-se como critérios indicadores o porte e a região geográfica. Desse modo, a amostra total deu a seguinte distribuição de lojas:

### *Por região:*

Porto Alegre: 4  
Grande Porto Alegre: 4  
Interior: 12  
Total: 20 lojas

### *Por grupo:*

Gerentes regionais: 8 (7 entrevistados)  
Gerentes Gerais: 6  
Gerentes de Loja: 20  
Vendedores: 40  
Funcionários de Loja: 20  
Total: 94 funcionários

## **Estrutura do Roteiro Base da Entrevista**

O instrumento elaborado para a coleta de dados qualitativos foi composto dos seguintes blocos de assuntos:

### **Bloco 1 — DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

I — Identificação

### **Bloco 2 — QUESTÃO INTRODUTÓRIA**

I Postura no Cargo

### **Bloco 3 — ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS**

I — Imagem da empresa

II — Estrutura Funcional

III— Práticas de Trabalho

IV— Normas e Procedimentos

V — Políticas de RH

### **Bloco 4 — ELEMENTOS AMBIENTAIS**

I — Condições Físicas

II — Atmosfera de Trabalho

III— Expectativas Sociais

IV— Relacionamento

V — Ambiente de Trabalho

### **Bloco 5 — ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS**

I — Autonomia

II — Participação

III— Retroinformação

IV— Criatividade

V — Aconselhamento Pessoal

## **Modelo Analítico da Pesquisa**

O modelo analítico do projeto de QVT para a empresa orientou-se pelo referencial teórico de Werther e Davis (1983), adaptando-se às especificidades da organização, a partir do levantamento das dimensões fundamentais do desenho atual dos cargos na empresa em termos de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Feita a análise e interpretação dos resultados, conduz às implicações e recomendações que são encaminhadas pelo processo de retroinformação à área de RH, para a pretendida reformulação de políticas e estratégias adotadas para os Programas de Ação, que vi-

sam tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, com a previsão de efeitos típicos de melhoria da "Qualidade de Vida no Trabalho" na empresa, conforme apresenta-se no quadro nº 1.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Na análise dos resultados que se procedeu no presente tópico, considerando tratar-se de pesquisa qualitativa, procurou-se destacar os aspectos mais significativos, em termos de objetivos da pesquisa, expressando a percepção dos entrevistados face às áreas de investigação da pesquisa, como segue.

## POSTURA NO CARGO

Como tópico introdutório, ao iniciar as entrevistas para todos os grupos respondentes, procurou-se levantar o posicionamento geral dos entrevistados sobre o desempenho no cargo que ocupam na empresa.

- É facilmente sentida a ausência de um treinamento para o exercício da função, como também de uma clara definição de funções e competência relativa ao cargo de Gerente Geral.

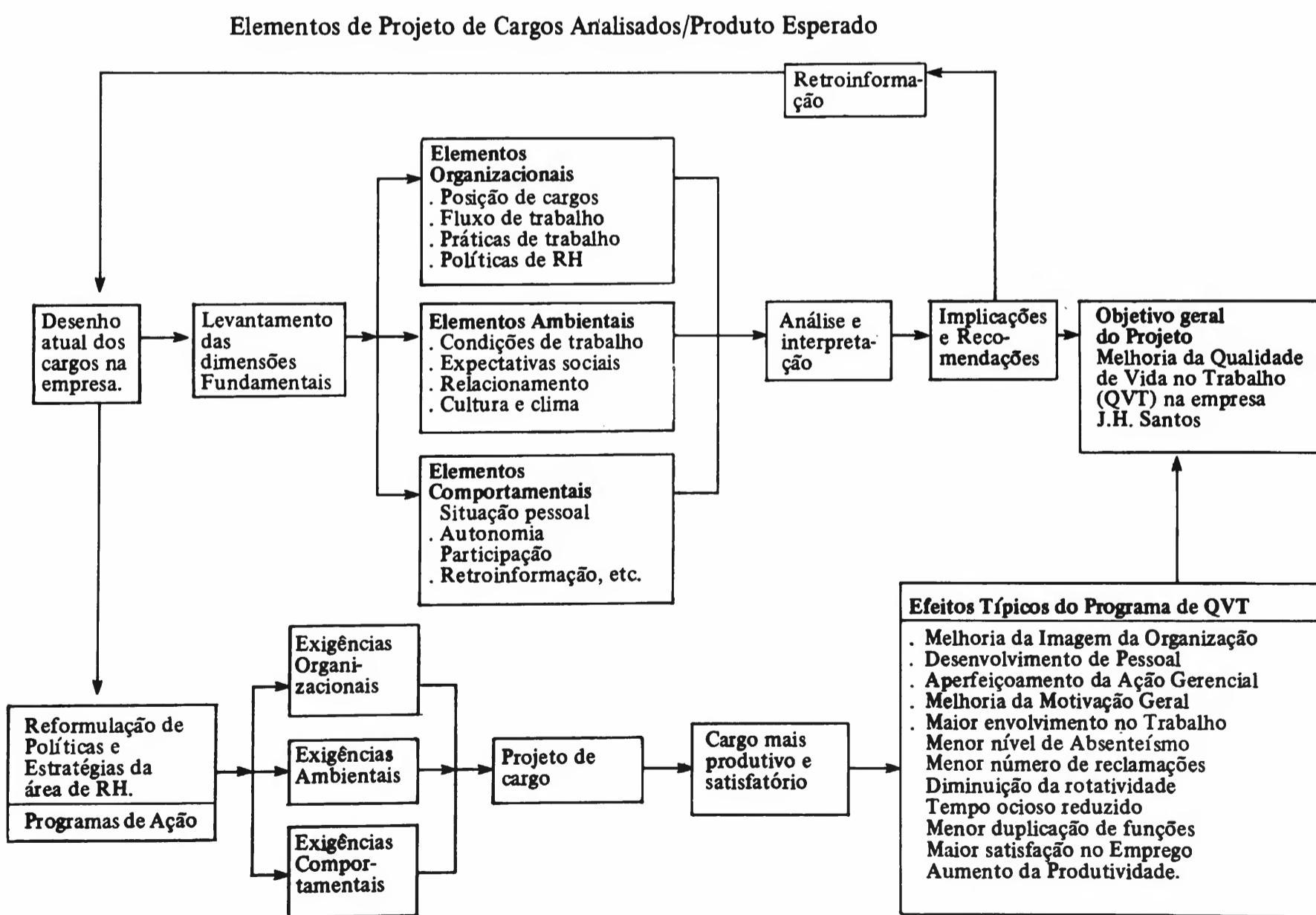
- Embora se sintam mais valorizados, atualmente, os regionais se ressentem de uma definição clara de suas atribuições, desejando da mesma forma que Gerentes Gerais tenham participação mais efetiva nas decisões que consideram centralizadas.
- Os Gerentes de Lojas se sentem mais valorizados, apoiados e com possibilidade de participação dadas as mudanças verificadas ultimamente; mas apontam, ainda, a necessidade de uma maior autonomia e apoio dos outros setores.
- Com base nos depoimentos, observou-se que os funcionários de loja aceitam as condições que a empresa oferece, mas há uma tendência de comparar "o que um ganha ao desempenhar seu cargo num setor e o que os outros ganham", o que sugere a necessidade de um estudo em profundidade em termos de análise e descrição dos cargos.

## Elementos Organizacionais

Em termos dos elementos referentes à empresa, que poderiam interferir na qualidade de vida no trabalho, foram objeto de investigação o que os funcionários pensam sobre a imagem da empresa, a estrutura funcional, as práticas de trabalho, as normas e os procedimentos, bem como as políticas de Recursos Humanos.

Quadro 1

Modelo Analítico do Projeto – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – na Empresa J.H. Santos



### *Imagem da Empresa*

- Observa-se que os Gerentes Gerais da empresa percebem a empresa um tanto centralizadora e apontam certas características muito positivas como: tradição, honestidade, reconhecimento público e popularidade.
- Na percepção do Gerente Regional a imagem da empresa é sólida, tradicional e goza de bom conceito junto à clientela, tendo sofrido mudanças positivas em seu conceito.
- Verifica-se que os Gerentes de Loja acreditam na empresa, mas esperam maior dinamismo por parte da administração, acreditando que a mesma, apesar de ter mudado muito, deveria melhorar em termos de imagem externa.
- A opinião dos funcionários é bastante dividida. Enquanto que uns acreditam que a empresa goza de uma imagem positiva, percebendo-a como uma empresa humana, bem vista pelos clientes, com boas condições de preço e crediário, para outros, estas características deixam muito a desejar em termos de divulgação, relacionamento e preços mais altos que seus concorrentes.

### *Estrutura Funcional*

- Embora os Gerentes Gerais reconheçam um avanço em termos da estrutura funcional da empresa, verifica-se que a mesma é considerada muito centralizadora, além de serem envolvidos muitos níveis na tomada de decisões, o que impede a agilidade do processo administrativo.
- Observa-se que os Regionais acreditam que devem ter maior poder de decisão nas decisões relacionadas aos problemas administrativos de suas regiões, cuja forma de distribuição de lojas poderia ser reestudada.
- Pode-se constatar uma aceitação geral, por parte dos Gerentes de Loja, em relação à estrutura hierárquica de cargos, verificando-se certa ênfase na importância do papel do Gerente Regional, além de ser revelada uma preocupação com o fluxo da comunicação e com a burocracia das decisões. O papel do Regional é ainda visto com certa restrição pelos Gerentes de Loja.
- Parece existir uma certa concordância, pelo menos no que tange às lojas de pequeno porte, sobre a prescindibilidade da existência de um chefe de loja, além dos funcionários se ressentirem da diminuição de quadro em certos setores ou, no mínimo, uma má distribuição de pessoal.

### *Prática de Trabalho*

O modo como o cargo é exercido em cada nível foi levantado através da opinião dos entrevistados sobre como executam suas tarefas.

- A informatização, a descentralização, a racionalização, a desburocratização e uma maior autonomia a nível de cargo são apontados pelos Gerentes Regionais como elementos que levariam ao exercício do cargo de forma mais compatível com a proposta da Gerência Geral da empresa.
- É evidente a preocupação dos Regionais em relação às práticas administrativas que carecem de agilidade em

termos de decisões, falta de previsibilidade, uniformidade e integração, salientando a necessidade de atendimento às peculiaridades regionais.

- O maior problema apontado em relação às práticas de trabalho situa-se na falta de objetividade das comunicações e no excesso de burocracia, carecendo ainda de informações necessárias ao desenvolvimento das tarefas típicas do gerente nas lojas. Observou-se, por outro lado, uma preocupação com a assistência técnica e com o crediário.
- Vendedor fica muito preocupado com a venda. É compreensível que se preocupe com tarefas residuais que ocupam seu tempo ou a falta de mercadoria, que dificulta a venda. Uma certa flexibilidade de horário seria bem recebida pelos funcionários de loja.

### *Normas e Procedimentos*

- Tudo leva a crer que os Gerentes Gerais se sentem tolhidos pelas normas de controle, vistas como cerceadoras, centralizadoras, despertando sentimentos de falta de confiança e pouca autonomia, e devendo ser revistas.
- Na opinião dos Regionais, as normas e procedimentos devem ser revistas, pois são quebradas e a responsabilidade é assumida, mas não sem o risco que isto acarreta.
- Observou-se desconformidade em relação às normas relativas ao controle de estoque, no que se refere à responsabilidade do Gerente de Loja, sugerindo uma revisão em termos do aperfeiçoamento do processo de auditoria.
- Observa-se uma certa conformidade por parte dos funcionários de loja em relação às normas, verificando-se apenas preocupações quanto à morosidade do processo de tirar notas.

### *Políticas de RH*

- Verifica-se que os Gerentes Gerais percebem de modo positivo a atuação da Área de RH, embora esperem maior rapidez no processo, sugerindo treinamento para vendedores e a elaboração de um Plano de Cargos e Salários com atribuições bem definidas.
- Embora os Regionais percebam melhorias na atuação da Área de RH, manifestaram insatisfação em relação aos subsistemas de Treinamento, Benefícios, Avaliação de Desempenho, Cargos e Salários e Descrição do Cargo, em termos de uma maior definição de suas funções
- Pontos importantes destacados pelos Gerentes de Loja, em relação às políticas de RH, referem-se de modo especial à melhoria no plano de benefícios, plano de carreira mais definido, avaliação profissional com critérios mais objetivos, treinamento relacionado às necessidades da loja, podendo ser interno, mas também externo. A remuneração da empresa está na faixa intermediária em relação aos salários do mercado de trabalho.
- O treinamento para os funcionários de loja se revela como a maior reivindicação. O ticket refeição para os funcionários da Capital e a assistência médica para o interior foram os aspectos que apresentaram maior incidência. ►

## Elementos Ambientais

No que se refere aos elementos ambientais da empresa que poderiam interferir na qualidade de vida no trabalho consideram-se: condições físicas, atmosfera de trabalho, expectativas sociais, relacionamento e o ambiente externo da loja.

### Condições Físicas

- Observa-se que as condições variam de acordo com o departamento, o mesmo podendo ser constatado em relação às lojas, apesar do registro de uma melhoria em termos de espaço.
- Pouco espaço, renovação do lay-out, instalações sanitárias e local para refeição. São solicitações a serem consideradas em relação às condições físicas do ambiente das lojas.

### Atmosfera de Trabalho

- Pode existir um clima um tanto tenso em função de um nível elevado de solicitações, cobrança, insegurança, falta de integração com as demais gerências, com risco de uma atmosfera *stressante*.
- Na opinião dos Gerentes Regionais, a atmosfera da loja depende do estilo gerencial do Gerente da Loja.
- O nível de vendas está intimamente relacionado à atmosfera da loja. Observa-se, da mesma forma, preocupação com a manutenção do emprego, o que aumenta a tensão dos funcionários.
- A ausência de movimento na loja, ao contrário do que poderia parecer, aumenta o clima de tensão, que também é alimentado pela preocupação, não sem motivo, uma vez que o quadro funcional está em número limite em muitas lojas, com a manutenção do emprego.

### Expectativas Sociais

- As expectativas de ascensão profissional são evidentes nos depoimentos dos entrevistados, que sugerem um maior aproveitamento interno no preenchimento das vagas existentes, bem como se ressentem de uma avaliação de potencial dos funcionários, visando maior aproveitamento interno.
- As expectativas da ascensão profissional são extremamente limitadas na percepção dos funcionários de loja, que sugerem maior motivação por parte da empresa no sentido de compensar a ausência de maiores oportunidades a nível do cargo.

### Relacionamento

- A falta de relacionamento mais harmonioso e integrado, a prática do diálogo a nível horizontal e vertical parece ser trabalhada pela empresa, de modo especial no momento em que planeja maior profissionalização de seu quadro gerencial.
- Observa-se que existem diferenças de percepção no que se refere ao relacionamento com os Regionais: enquanto uns gerentes o consideram excepcional, alguns estão descontentes e outros gostariam que fosse mais freqüente. Além disso, em muitos depoimentos

constatou-se a necessidade de um diálogo mais estreito com a alta administração.

- Como em muitos tópicos, a figura do Gerente é fator diferenciador do tipo de relacionamento existente nas lojas.

### Ambiente Externo

- A instabilidade econômica, evidentemente, é o maior problema decorrente do ambiente encontrado pelos regionais. Quanto à decisão de padrões globais ou específicos de cada região, existe um grande desacordo entre os respondentes.
- A localização da loja, os concorrentes, a segurança, o aproveitamento dos meios de comunicação local, as especificidades regionais e as safras representam fatores considerados pelos gerentes em termos do ambiente externo da loja.

## Elementos Comportamentais

A presente pesquisa investigou elementos comportamentais que são considerados importantes, para que os funcionários tenham uma alta qualidade de vida no trabalho por estarem relacionados ao atendimento das necessidades humanas das pessoas em situação de trabalho. Estes fatores foram: autonomia, participação, retroinformação, criatividade e aconselhamento pessoal, no sentido de acolhimento dos problemas pessoais.

### Autonomia

- Os depoimentos indicam que, em geral, o nível de autonomia é inferior ao aspirado pelas pessoas, embora se possa sentir um aumento que talvez tenha advindo das pressões em termos de tomada de decisão, além do permitido para os cargos, de acordo com a cultura da empresa. Os funcionários de loja, entretanto, julgam gozar de nível satisfatório de autonomia, embora seja possível que tenham conceituação adequada de tal elemento, não sendo possível avaliar exatamente sua percepção.

### Participação

- Os depoimentos sugerem que, apesar da aceitação das sugestões, o seu atendimento é mais difícil no que diz respeito ao nível gerencial, que manifesta desejos de maior participação. A nível de loja, a participação parece atender às expectativas dos funcionários que vêm suas idéias aceitas pelo gerente.

### Retroinformação

No que se refere ao *feedback* do seu desempenho, observou-se o ponto crítico das práticas administrativas de pessoal na empresa.

- Tudo leva a crer que os gerentes são reconhecidos e avaliados em termos de resultados e que, por sua vez, na maioria das vezes, praticam, com apenas algumas excessões, o *feedback* negativo. A retroinformação não é um instrumento utilizado, em qualquer nível, ►

como prática gerencial, com vistas à elevação da motivação dos funcionários, embora considerem um incentivo importante a retroinformação.

### *Criatividade*

- Deduz-se que a criatividade é limitada, ou pelo menos pouco incentivada, sendo praticada apenas de maneira esporádica. Não são utilizados canais que de maneira sistemática liberem a criatividade dos funcionários. Na opinião de alguns, a empresa precisaria estimular e considerar que o treinamento pode ajudar. Outros acreditam ainda que a criatividade é prejudicada pelas atividades rotineiras que consomem todo tempo disponível.

### *Aconselhamento Pessoal*

Neste tópico buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados sobre a possibilidade de, quando experimentados problemas de ordem pessoal, poderem contar com relativo acolhimento por parte da empresa.

- Percebe-se pelos depoimentos que os funcionários, de forma geral, não esperam que seus problemas pessoais tenham acolhimento significativo por parte da empresa, podendo-se mesmo deduzir que tal aspecto já apresentou melhor nível do que o atualmente constatado. Poucos são os que relataram fatos em que a empresa prestou auxílio aos seus funcionários, ou seja, cada caso é tratado conforme o relacionamento do funcionário, ou a forma como é solicitado o auxílio.

## **CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO TRABALHO**

Orientando-se pelo modelo analítico da presente pesquisa e com base nos resultados obtidos, a partir da análise qualitativa dos depoimentos, foram desenvolvidas medidas e atividades, visando subsidiar o processo de reformulação de Políticas e Estratégias de Recursos Humanos, conforme são descritas abaixo.

### **Elementos Organizacionais**

#### *Imagem da empresa*

Busca-se maior aproximação com a área de marketing, bem como a agência de propaganda, no sentido de associar ações de RH e marketing em uma linha de comunicação que trabalhe, a nível tanto de público interno quanto externo, ações e procedimentos que valorizem aspectos distintivos em relação à imagem da organização.

Realizam-se reuniões com os Gerentes de Loja, estimulando-os para que desenvolvam seus próprios planos de ações.

#### *Estrutura Funcional*

Constata-se o acerto e a conveniência do trabalho global que a organização desenvolveu nos últimos doze meses, no que se refere à revisão de sua estrutura funcional.

No que toca ao grupo de Gerentes Regionais (área comercial) procede-se à substituição de alguns e treinamento para outros, quanto ao exercício da função gerencial.

### *Práticas de Trabalho*

Constituem-se grupos de trabalho que, em um primeiro momento, buscam a simplificação do processo de vendas como um todo, para que, num segundo momento, se mobilize toda a organização para uma campanha contra a burocracia.

Transfere-se a responsabilidade de elaboração do jornal interno da área comercial para a área de RH.

### *Normas e Procedimentos*

Aprimoram-se as condições de gerenciamento das lojas e de estoques, através de relatórios fidedignos e sistemáticos.

Realiza-se inventário físico em toda empresa e mobilizam-se os mecanismos de controle e informação.

Revisam-se os critérios para cobrança e tratamento de situações que envolvam divergências de estoque.

### *Políticas de RH*

Formula-se proposta de revisão do sistema de benefícios para a empresa como um todo.

Implantam-se programas diferenciados de benefícios para o quadro gerencial.

Definem-se verbas e programas específicos de treinamento para a empresa como um todo.

Reestrutura-se toda a classificação de lojas e de cargos na área comercial, possibilitando e viabilizando, desta forma, o planejamento e administração de carreiras internas.

Incrementa-se a política salarial situando-a a nível de mercado.

Inicia-se o processo de implantação de Políticas de RH.

### **Elementos Ambientais**

#### *Condições Físicas*

É estabelecido cronograma de reformas de lojas, bem como de manutenção de lojas e departamentos.

Nas reuniões sistemáticas que se desenvolvem com os gerentes, busca-se a conscientização dos mesmos quanto à sua própria ação e responsabilidade no que se refere às providências cabíveis, quanto à reforma e manutenção de lojas/departamentos.

Avalia-se o local do refeitório central, estendendo a possibilidade de uso para mais pessoas em um local centralizado.

Implanta-se cronograma de *check-up* para revisão das condições de segurança, higiene e medicina do trabalho em todas as unidades.

Ocorre mudança de várias unidades de administração para novas (e centralizadas) instalações. ►



### *Atmosfera de Trabalho*

Adota-se a estratégia de administrar a redução de quadro necessária, através da rotação natural de pessoal, sem causar, desta forma, maiores temores do que a própria situação econômica/política que vive o país.

Desenvolve-se programa de estímulo e premiação à venda.

### *Expectativas Sociais*

Incrementam-se as ações e os programas de treinamento de pessoal.

Estimulam-se e estabelecem-se canais e procedimentos formais de comunicação.

### *Relacionamento*

Programação das substituições de vários gerentes de diferentes níveis hierárquicos.

Treinamento de pessoal que atua a nível gerencial.

Programação de acompanhamento sistemático aos Gerentes de Loja.

### *Ambiente Externo*

Revisa-se o Plano de Expansão de Lojas, bem como o quadro de horários de pessoal.

Estreita-se o relacionamento com os órgãos municipais e de segurança, no sentido de dar maior cobertura no que se refere à integridade do cliente e do funcionário.

### **Elementos Comportamentais**

#### *Autonomia*

Decide-se, a nível estratégico, a reformulação do papel e, conseqüentemente, da estruturação do cargo de Gerente de Loja, no sentido de que o mesmo seja não só o responsável pela venda mas por toda a administração

da loja. Neste sentido, inicia-se ampla revisão dos procedimentos internos e implanta-se programa de capacitação gerencial.

#### *Participação*

Estabelece-se programa formal e sistemático de aproveitamento e premiação de sugestões que contribuam significativamente para o incremento do negócio.

Define-se, a nível de direção, que a participação é um dos sete princípios de administração que devem orientar toda a empresa.

#### *Retroinformação*

A nível da área comercial, estabelece-se *check-up* e outros instrumentos de acompanhamento e avaliação de desempenho.

#### *Criatividade*

Busca-se estimular a criatividade através da revisão de procedimentos burocráticos de controle, bem como o aumento da autonomia gerencial.

#### *Aconselhamento Pessoal*

Através da revisão do papel do Gerente e, consoante as novas políticas de RH, busca-se estimular e desenvolver os Gerentes para que assumam a função indelegável de responsabilizarem-se pelo desenvolvimento e apoio ao crescimento dos membros de seu grupo.

Reorientam-se os subsistemas de RH (especialmente) no sentido e na direção do atendimento às necessidades concretas e emergentes do corpo funcional.

Para finalizar, é importante salientar que muito deverá ainda ser pesquisado, debatido e escrito sobre este tema tão complexo. Entretanto, espera-se que a realização deste trabalho, apesar de suas limitações, possa contribuir para o encorajamento de tentativas de intervenção da gerência de RH, visando à melhoria da qualidade de vida no trabalho nas empresas brasileiras.

## Abstract

Innovated experiences fulfilled in several developed countries aiming the organizational health through new ways of work organization have been purpose in countless articles and publications; generally called "Life's Quality on Work" (LRW).

In Brazil, the subject have been incite the simphaty of manager people by the contribution that its can offer to elevate the level of employee's satisfaction and manager's productivity.

By the other side, a certain confusion is reported about the theoretical and technical meaning of LQW's idea, and this may converge simply to another "modernism" in human resource area. Another dificulty reffers to the executive and professionals' performance in Human Resource area or consultor's performance in the development of this experiences.

This work aims reporting and analysing the effects in a conception process and in a LQW's project implantation in a Brazilian Southern State's company, in which the authors put in to action, respectively, as an external consultant and as an human resources director.

The experience is complementaried by and intervention model's proposition for an human resource's strategy in the LQW's programs, as contribution for the enterprises to a better utilizations in its human resources.

### Uniterms:

- life's quality on work
- new ways of work organization
- LQW's experiences and HR role

## Referências Bibliográficas

BALANGER, Laurent et alii. *Gestion des ressourcers humaines*. Quebec, Gaetan Morin, 1984.

BERGERON, J.L. La qualité de vie an travail: de quoi parlet-on exactement? *Revue Commerce*, n.1, jan. 1982.

BOHLANDER, George W. Implementing quality-of-work programs: recognizing the barriers. *Business Topics*, East Lansing, 27(2):33-40, Spring 1979.

FERNANDES, Eda C. Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a GRH. *Informação*

*Profissional-RH*, São Paulo, n.25, 1988.

\_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90. *Tendências do Trabalho*, Rio de Janeiro, 1988.

GINZBERG, Eli. Man and his work. *California Management Review*, Berkeley, 1979.

GUEST, Robert. Quality of work life. learning form tarrytown. *Harvard Business Review*, Boston, 1979.

MILLS, Ted. Human ressources: why the new concern? *Harvard Busines Review*, Boston, 53(2): 120-34, Mar./Apr. 1975.

NADLER, David & LAWLER, Edward. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 1983.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, 15(1), 1973.

WERTHER, William B. & DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. Qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções. *Incisa*, São Paulo, n°46, 1980.

Recebido em junho/88

2ª versão em setembro/88